

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan di dunia bisnis dewasa ini semakin meningkat. Setiap perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan kompetitif, sementara pesaing juga melakukan hal yang serupa. Kondisi tersebut merupakan konsekuensi dari globalisasi yang berkembang dalam dunia bisnis yang membuat persaingan menjadi sangat ketat, dinamis, tidak terprediksi dan tidak pasti. Perubahan yang terjadi setiap saat dan makin cepat ini menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi dengan cepat dan tangkas, untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Organisasi membutuhkan strategi baru yang lebih sesuai dengan kondisi intern dan ekstern organisasi saat ini. Organisasi membutuhkan pemimpin yang dapat mengarahkan dan mengembangkan usaha berdasarkan dengan kekuasaan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi dalam membangun organisasi menuju *high performance organization*. Harvey dan Brown (dalam Rokhman dan Harsono, 2002).

Perusahaan yang ingin memiliki keunggulan kompetitif akan bergantung pada karyawan-karyawan yang ada di dalamnya. Semua anggota organisasi perlu diikutsertakan dan berperan aktif dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Apabila semua sumber daya seperti teknologi dan pendanaan dapat diadopsi maka yang tersisa hanyalah sumber daya manusia

dan kinerja yang meliputinya. Artinya dalam sebuah organisasi perusahaan, SDM merupakan faktor utama.

Perusahaan sebagai organisasi dalam era globalisasi dituntut untuk melakukan reorganisasi dan restrukturisasi dengan tujuan efisiensi. Usaha yang dilakukan meliputi perubahan *culture* (budaya organisasi). Perubahan yang dilakukan bersifat menyeluruh dan komprehensif yang meliputi perubahan struktur organisasi, teknologi, serta penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang lebih profesional terhadap karyawan seperti peningkatan moral, etika, dan integritas dengan menerapkan kode etik karyawan. Visi, misi dan nilai-nilai dikembangkan guna menunjang perubahan-perubahan yang dilakukan.

Namun perubahan budaya organisasi sangat sulit untuk dilakukan Luthans (dalam Kusumawati, 2008). Selanjutnya Munandar (2001) menyatakan budaya organisasi merupakan cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. Armstrong (2009) menyatakan budaya organisasi adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-orang dalam berperilaku dalam organisasi. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Cushway dan Lodge (2000), budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para

karyawan berperilaku. Budaya organisasi memiliki peranan dan fungsi dalam organisasi antara lain: (1) berperan sebagai penentu batas-batas, yaitu kultur menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, (2) memuat rasa identitas anggota organisasi, (3) budaya memfasilitasi lahirnya komitmen terhadap sesuatu yang lebih besar dari pada kepentingan individu, (4) budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial.

Membahas masalah mengenai budaya itu sendiri merupakan hal yang paling esensial bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada di dalam perusahaan. (Robbins, 2002) beberapa unsur pembentuk budaya perusahaan antara lain:

1. Lingkungan usaha: lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan
2. Panutan atau teladan: orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan karena keberhasilannya.
3. Nilai-nilai: merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi.
4. Upacara (ritual): sebuah acara ritual yang dilaksanakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada kinerja karyawan.
5. *Network*: jaringan komunikasi informal di dalam suatu perusahaan yang dapat menjadi sarana dalam penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.

Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan telah terakomodasi. Robbins (2002) menyatakan bahwa sebuah sistem makna bersama dibentuk oleh para

warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Dalam hal ini Robbins memberikan 7 karakteristik budaya organisasi antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail.
3. Berorientasi pada hasil.
4. Berorientasi pada manusia.
5. Berorientasi pada tim.
6. Agresivitas.
7. Stabilitas.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi menjadi acuan perilaku manusia dalam organisasi. Acuan yang dimaksud adalah orientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Dengan demikian budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan.

Budaya organisasi juga dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Nilai-nilai yang dianut

bersama membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras dalam meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Para karyawan membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya organisasi yang meliputi antara lain: inovasi, kepedulian, kemantapan, organisasi hasil, perilaku pemimpin, orientasi tim.

Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku di perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak lepas dari ikatan budaya yang diciptakan, karena ikatan budaya tersebut membedakan masyarakat satu dengan yang lainnya dalam cara berinteraksi dan bertindak dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Upaya untuk menciptakan kondisi yang demikian, diperlukan usaha-usaha untuk meningkatkan kualitas dan kepuasan kerja bagi setiap karyawan. Salah satu aspek memanfaatkan karyawan adalah memberi motivasi kepada karyawan. Motivasi ini dimaksudkan untuk memberikan daya perangsang kepada karyawan yang bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan segala daya dan upayanya (Manullang, 2002).

Organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan karyawan yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Muljani (2002) menyatakan bahwa keinginan untuk memenuhi berbagai kebutuhan inilah yang dipandang sebagai pendorong atau penggerak bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, termasuk

melakukan pekerjaan atau bekerja. Seorang pegawai yang professional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempatnya bekerja. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja yang ada pada setiap individu untuk melakukan segala sesuatu yang lebih baik dari lainnya di dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Hal tersebut didasari oleh fakta bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi. Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Menurut Luthans dalam Handoko (2000) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila kondisi ini tidak terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan dan akan berdampak pada kinerja karyawan yang menurun.

Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan CV. Mulia Plasindo di Surakarta. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi maupun karyawan itu sendiri. Sikap mental

karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Setiap organisasi memiliki budaya organisasi yang berfungsi untuk membentuk aturan atau pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Pembentukan budaya organisasi melalui penyeragaman dan sosialisasi nilai-nilai suatu organisasi kepada karyawan, maka karyawan akan memiliki motivasi untuk berkarya secara maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian atau latar belakang di atas penulis tertarik melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul: “PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DI CV. MULIA PLASINDO SURAKARTA”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah variabel budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, pelatihan terhadap detail organisasi, hasil orientasi, orientasi manusia, tim orientasi, sifat agresif, stabilitas berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan?

2. Di antara beberapa variabel tersebut, variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak di capai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi yang terdiri dari inovasi dan pengambilan resiko, pelatihan terhadap detail organisasi, hasil orientasi, orientasi manusia, tim orientasi, sifat agresif, stabilitas terhadap motivasi kerja karyawan di CV. Mulia Plasindo Surakarta.
2. Untuk menganalisa variabel budaya organisasi yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja karyawan

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan referensi tambahan kepada berbagai pihak dalam upayanya untuk meningkatkan motivasi kerja guna meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu dapat menjadi sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini berguna untuk mengembangkan wawasan dalam ilmu pengetahuan ekonomi di bidang sumber daya manusia yang diperoleh di bangku kuliah.

- b. Hasil penelitian ini menjadi masukan bagi perusahaan dalam upaya membangun budaya organisasi dan memotivasi para karyawannya.
- c. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk penelitian selanjutnya khususnya di Fakultas Ekonomi. Selain itu berguna sebagai sumbangan bagi pengembangan ilmu manajemen terutama yang berkaitan dengan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).